



Ethical Leadersip, Teacher Capacity Building dan Budaya Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter

Dedi Suhardi¹, Dedy Achmad Kurniady², Aan Komariah³, Rois Abdul Fatah⁴

¹Akademi Perakam Medis dan Informatika Kesehatan (APIKES), Bandung

^{1,4}Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia

^{2,3}Universitas Pendidikan Indonesia

Correspondence: E-mail: dedy_achmad@upi.edu

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the role of ethical leadership, teacher capacity building and school culture in the implementation of character education. This study used a mixed method sequential explanatory survey method of 252 private junior high schools in West Java, known as Boarding Schools. Data analysis used a Co-variant-based SEM approach. The results showed that leadership in boarding school-based junior high schools was formed by the leadership's awareness of ethical values. The teacher is not yet fully ready to accept the online-based learning process and the interaction limitation system in terms of efforts to achieve learning objectives in the learning system in the boarding school. The cultural values developed include local wisdom, orientation to science and theology. The successful implementation of character education depends on the ability, capability and contribution of the individual in providing character education. Ethical leadership, teacher capacity building and school culture have a significant role in the effectiveness of implementing character education.

Keyword: budaya sekolah, character education, ethical leadership, Teacher Capacity building

© 2021 Tim Pengembang Jurnal UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Received 27 October 2020

Revised 11 January 2020

Accepted 23 February 2021

Available online 30 April 2021

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah proses konstruktif dan ideal yang ditujukan untuk mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan adalah proses untuk membentuk generasi penerus sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di

masyarakat, memiliki karakter yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Pendidikan ditinjau dari isi merupakan sebuah proses enkulturasi budaya masyarakat serta membangun afeksi, peningkatan intelektual serta peningkatan keterampilan terutama pada kelompok generasi penerus. Pendidikan sebagai sebuah

sistem yang dikembangkan dalam rangka mewujudkan tujuan untuk menghasilkan generasi yang berkualitas, maka pendidikan memiliki hubungan dengan kehidupan masyarakat. Pendidikan merupakan pusat perubahan konstruktif (O'neil, 2008).

Salah satu tujuan pendidikan adalah membentuk karakter yang bersumber pada nilai-nilai moral. Pendidikan karakter diselenggarakan dengan tujuan membangun kesadaran terhadap makna nilai-nilai yang menjadi fondasi pendidikan karakter, antara lain moral, bagaimana nilai-nilai tersebut, mengimplementasikannya sebagai praktek keseharian serta mendorong terbentuknya perilaku normatif yang didasarkan pada tujuan-tujuan abstrak, yaitu menjadi manusia yang berkarakter. Pendidikan karakter merupakan upaya yang disengaja untuk membantu orang mengerti, peduli, dan bertindak berdasarkan nilai-nilai etis (Lickona, 2014). Pendidikan karakter bicara tentang kemampuan untuk menilai apa yang benar (nilai moral), peduli tentang apa yang benar (sikap moral), dan melakukan apa yang diyakini benar (perilaku moral) (Lickona, 1996a). Moralitas dan karakter adalah salah satu prinsip pendidikan terpenting, sarana pengkulturan dan pemanusiaan, integratif, moral intelektual peserta didik, kuratif, ini bisa menjadi salah satu sarana penyembuh penyakit sosial (Chou, Tu, & Huang, 2013; Huda & Kartanegara, 2015).

Terdapat permasalahan yang berkaitan dengan output penyelenggaraan pendidikan karakter di sekolah. Tingkat disiplin, kemampuan mengemukakan argumentasi moral dalam tindakan, maupun kepekaan terhadap etika dan tanggung jawab moral masih kurang. Para siswa mengalami kesulitan untuk menimbang secara etika

tentang tindakan benar dan salah. Pada umumnya, para siswa lebih banyak mengikuti perilaku bermoral berdasarkan alasan takut, mengikuti aturan atau sesuai dengan keinginan orang tua maupun guru.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebagai bagian dari sistem pendidikan untuk membentuk karakter para remaja menghadapi tantangan. Upaya yang dilakukan belum dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang menumbuhkan kecakapan berpikir tingkat tinggi (Gadini, 2019). Lembaga pendidikan sebagai tempat untuk membentuk karakter siswa mengalami penurunan minat yang dilihat dari angka APK (Angka Partisipasi Kasar) 2019. Dalam kurun waktu lima tahun, terhitung sejak 2015, pergerakan APK pada jenjang SD/ sederajat dan SMP/ sederajat cenderung mengalami penurunan.

SMP sebagai salah satu lembaga yang membentuk karakter siswa mengalami penurunan minat. Kondisi tersebut akan menghambat upaya pemerintah dalam pembentukan karakter melalui pendidikan formal SMP. Secara umum, tingkat pendidikan mempengaruhi perilaku. Semakin tinggi pendidikan, masyarakat cenderung semakin anti korupsi. Menurunnya angka partisipasi kasar dalam pendidikan sebagai fenomena menurunnya perilaku remaja yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Proses pembentukan karakter di sekolah mengalami hambatan. Masih banyak siswa yang bersekolah tetapi juga dilibatkan dalam kegiatan ekonomi sebagai pekerja. Kondisi tersebut meningkatkan beban siswa dan menghambat fokus siswa dalam pembelajaran termasuk untuk pembentukan karakter.

Di Indonesia, 41% siswa dilaporkan mengalami bullying setidaknya beberapa kali dalam sebulan, dibandingkan dengan 23% rata-rata di seluruh negara yang tergabung dalam Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Pada saat yang sama, 80% siswa di Indonesia (dan 88% dari rata-rata siswa di seluruh negara OECD) setuju atau sangat setuju bahwa membantu siswa yang tidak bisa membela diri adalah hal yang baik.

Permasalahan implementasi pendidikan karakter di tingkat smp dan keterlibatan siswa dalam proses pendidikan menunjukkan adanya kesenjangan antara proses pendidikan karakter yang terjadi dengan harapan. Kemampuan kompetensi siswa di tingkat global sesuai dengan Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2018 masih rendah. Salah satu perhatian yaitu terkait karakter yang dinilai memiliki tingkat kepentingan yang sama secara global.

Pengelolaan pendidikan karakter di sekolah cukup kompleks. Program pendidikan karakter jarang menekankan kerangka moral di mana karakter dikembangkan tetapi lebih merupakan campuran arsitektur konstruksi behavioris dan sosial kognitif (Berkowitz, Bier, & McCauley, 2017). Pendidikan karakter lebih fokus pada prestasi akademik dibandingkan dengan penekanan pada karakter yang dibentuk melalui proses pendidikan karakter. Implementasi pendidikan karakter yang kurang efektif patut diduga sebagai salah satu penyebab kurangnya kemampuan siswa dalam mengargumentasikan pilihan moral.

Kepemimpinan untuk mendorong efektivitas implementasi pendidikan karakter sangat diperlukan (B. Singh, 2019). Interaksi

siswa, guru, dan pimpinan sekolah belum dijadikan sebagai bagian proses pembelajaran karakter. Pimpinan kurang efektif mendorong dan menjadikan dirinya sebagai contoh karakter akibat kurangnya interaksi dengan siswa. Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan karakter diperlukan. Selain sebagai role model, kepala sekolah perlu menunjukkan diri melalui interaksi sosial sebagai sumber pengetahuan baik bagi guru maupun sekolah dalam mengidentifikasi nilai-nilai karakter dan mentransmisikannya di dalam kelas melalui proses yang terencana.

Dari segi guru, efektivitas pendidikan karakter menemui beberapa permasalahan diakibatkan oleh guru yang 1) kurang menghabiskan waktu bersama para peserta didik; 2) kurang terlibat dengan pertumbuhan anak mereka di kelas; 3) kurang etis atau bermoral; 4) lebih mementingkan diri sendiri; dan 5) kurang menuntut (Mayer & Cobb, 2000). Dukungan dalam program dan kapasitas guru dalam mengajar, menunjukkan, dan memodelkan perilaku dapat menjadi contoh bagi siswa serta kemampuan guru mengidentifikasi beberapa nilai inti yang dimasukkan ke dalam kurikulum kelas menjadi aspek penting. Akan tetapi, integritas, tanggung jawab, dan rasa hormat diidentifikasi sebagai yang paling signifikan dalam mendorong efektivitas pendidikan karakter.

Penelitian mengenai manajemen pendidikan karakter yang diperlukan untuk membangun kerangka kerja strategis, fungsional dan operasional belum banyak dilakukan. Hasil tinjauan literatur menunjukkan adanya kebutuhan untuk mempelajari pendidikan karakter di tingkat

akademik yang lebih tinggi, khususnya sekolah dasar dan menengah (Chou et al., 2013).

Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter dapat diartikan sebagai usaha sistematis untuk membangun karakter. Etika merupakan aspek mendasar dalam pendidikan karakter (Lickona, 1996a, 2014). Pendidikan nilai masyarakat dan pengambilan keputusan berdasarkan argumentasi moral (Shulman & Shulman, 2004). Keseluruhan dinamika relasional antarpribadi dengan berbagai macam dimensi, baik dari dalam maupun dari luar dirinya, agar pribadi itu semakin dapat menghayati kebebasannya, sehingga dapat semakin bertanggung jawab atas pertumbuhan dirinya sendiri sebagai pribadi dan perkembangan orang lain dalam hidup mereka sendiri (Koesoema, 2018). Dikatakan pula bahwa pendidikan karakter mengacu pada pengembangan potensi laten secara holistik berdasarkan etika, moral dan nilai yang didorong perilaku dan sikap berfokus pada kebaikan, proaktif untuk menanamkan nilai-nilai etis seperti kepedulian, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan rasa hormat untuk diri sendiri dan orang lain (B. Singh, 2019).

Ethical Leadership

Secara umum kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins & Judge, 2014). Kepemimpinan memerlukan etika dan moral tinggi sebagai standar (Eisenbeiss, 2012; Neves & Story, 2015). Kepemimpinan etis bersumber pada nilai-nilai etika. Skubinn & Herzog mengemukakan kepemimpinan etis lebih dari peran sosial bagi bawahan (Skubinn & Herzog, 2016). Namun, menggambarkan bentuk prinsip-

prinsip etis yang tertanam dalam kepemimpinan etis yang tidak didasarkan internalisasi subjektivitas moral pemimpin itu sendiri. Mempromosikan perilaku yang bersumber pada nilai-nilai etis kepada pengikut dengan cara berkomunikasi, mendorong penguatan, dan pengambilan keputusan, mengurangi kecemasan bawahan (Demirtas & Akdogan, 2015).

Riggio, Zhu, Reina, dan Maroosis menentukan motivasi di balik perilaku etis para pemimpin dan berfokus pada "kebijakan utama" (Riggio, Zhu, Reina, & Maroosis, 2010). Pimpinan mempengaruhi orientasi sikap dan perilaku anggota organisasi berdasarkan nilai-nilai etis (core value) dan menghindari terjadinya konflik nilai. Sedangkan, Ozbag menyimpulkan kepemimpinan etis memiliki dua dimensi penting yaitu dimensi moral pribadi dan administrasi moral (Özbağ, 2016).

Kepemimpinan etis berkaitan dengan nilai-nilai etis yang diperlukan organisasi untuk pembentukan dan pengembangan budaya etis organisasi (Garba, Babalola, & Guo, 2018). Kepemimpinan etis sebagai kepemimpinan yang didasarkan pada dua fondasi: satu adalah komponen pribadi yang bermoral dan yang lainnya adalah komponen moral sebagai manajer (S. R. Khan, Bauman, & Javed, 2020). Pemimpin menciptakan lingkungan kerja, aturan/norma perilaku dan mengevaluasi kinerja pegawai menggunakan berbagai dimensi termasuk perilaku moral, penggunaan gaya kepemimpinan etis lebih umum dalam konteks sekolah (S. R. Khan et al., 2020).

Teacher Capacity Building

Teacher Capacity Building (TCB) merupakan hasil pola pikir tentang fungsi

manajemen sumber daya manusia dalam administrasi pendidikan. TCB ada dalam kerangka konsep administrasi pendidikan yang pada hakekatnya untuk mengoptimalkan fungsi dasar pendidikan bagi masyarakat. Serta, menciptakan “social equity” terhadap pendidikan yang bermutu. TCB tidak hanya menjadi berisi kegiatan yang fokus untuk mempersiapkan para guru dengan beragam keterampilan di masa depan, berorientasi pada guru sebagai kelompok atau sebuah kegiatan yang berorientasi jangka panjang.

Teacher Capacity Building berhubungan dengan fungsi guru sebagai tenaga pendidik (Fierle, 2020). Hasil penelitian menunjukkan keterkaitan antara kualitas pengembangan diri guru dengan keberhasilan siswa yang ditentukan oleh proses pembelajaran berkualitas. Proses belajar itu sendiri dipengaruhi oleh kapasitas guru. Pengembangan kapasitas guru akan terlihat dari fokus kinerja yang terkait dengan siswa yaitu bagaimana mewujudkan proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Guru dalam proses pembelajaran tersebut berorientasi pada pengembangan dan pemberdayaan diri.

School Culture

Budaya sekolah dikembangkan dari nilai-nilai yang menjadi keyakinan dasar organisasi dan mempengaruhi pola perilaku individu dalam organisasi. Norma dan perilaku individu sebagai anggota organisasi suatu lembaga dapat diarahkan dan dibentuk oleh budaya yang diinternalisasikan, dikembangkan dan difungsikan secara berkelanjutan. Pada konteks kehidupan organisasi, budaya sebagai norma, nilai-nilai yang mengarahkan pola perilaku serta interaksi individu dalam organisasi. Dalam

kontek organisasi, seperti lembaga pendidikan, budaya difungsikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan berdasarkan konteks.

Kata kebudayaan berasal dari bahasa Sangskerta, yaitu buddhaya yang berarti akal budi. Koentjaraningrat menjelaskan bahwa kebudayaan atau culture berasal dari bahasa Latin colere, yang artinya mengolah tanah atau tindakan untuk mengelola tanah (Koentjaraningrat, 2009). Kebudayaan terkait dengan akal, kebudayaan sebagai hasil cipta, rasa dan karsa sebagai acuan pola perilaku. Budaya dikembangkan di berbagai organisasi sesuai konteks, termasuk di lembaga pendidikan.

Mengenai budaya di lembaga pendidikan, Carter mengemukakan ada budaya dominan dan nondominan di sekolah (Carter, 2006). Lingkungan sekolah secara konsekuen dipandu oleh norma, nilai, kepercayaan, ritual, simbol, upacara dan kisah kolektif yang semuanya berkontribusi pada kepribadian atau budaya dari sekolah (Ho Sui Chu, 2007). Budaya inovasi di sekolah dikembangkan untuk mendukung pendidikan. Lima indikator budaya organisasi yang saling tergantung, yakni nilai, kepercayaan, praktik, materi, dan masalah. Budaya organisasi mempengaruhi edukasi sekolah terhadap ilmu pengetahuan. Budaya positif di sekolah dijelaskan bahwa sebagai konstruksi sosial, budaya organisasi juga sangat bergantung pada struktur sosial sekolah seperti menciptakan dan menanamkan visi dan nilai-nilai inti yang jelas untuk budaya sekolah (Rhodes, Stevens, & Hemmings, 2016; Searby & Shaddix, 2016).

Implementasi Pendidikan Karakter

Implementasi pendidikan karakter baik yang berbasis kelas, basis kultursekolah dan

basis komunitas memerlukan dorongan kerja sama dan semangat untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Para pendidik dalam implementasi sebagai agen aktif yang menanggapi dan memberlakukan kebijakan (Datnow, Hubbard, & Mehan, 1998). Insentif untuk pegawai dalam implementasi kebijakan reformasi pendidikan, sumber daya dan pemahaman terhadap pekerjaan. Implementasi sebagai sistem sosial yaitu seperangkat hubungan terorganisir secara sosial, dinamis dan kontingen, aliran informasi dan sumber daya yang terstruktur (McDermott, 2006). Capability, capacity, potensi dan kontribusi sebagai aspek penting dalam implementasi (May, 2013). Strategi implementasi mengacu pada model McKinsey, yaitu 1) strategi mencapai visi, respon peluang dan ancaman, kesadaran dan penjelasan strategi, 2) struktur, 3) sistem, 4) gaya kepemimpinan, 5) staf, 6) keterampilan, 7) nilai-nilai dalam strategi, misi, budaya (Channon & Caldart, 2015; A. Singh, 2013).

Efektivitas Pendidikan Karakter

Aspek-aspeknya pengetahuan moral terkait dengan membangun kesadaran moral, mengetahui nilai-nilai moral, mengambil perspektif yang lain, menanamkan penalaran moral dan mempertimbangkan moral dalam proses pengambilan keputusan (Lickona, 1996a). Efektivitas dilihat dari tujuan keadilan, ketekunan, kasih sayang, rasa hormat, keberanian dan memahami mengapa penting untuk hidup (B. Singh, 2019), orientasi sosial, kontrol diri, kepatuhan, dan harga diri, empati, hati nurani, argumentasi moral, dan altruism (Berkowitz et al., 2017; Berkowitz & Grych, 1998), perbaikan perilaku

remaja, peningkatan moral dan fungsi kinerja moral (Lickona, 2014). Empat target utama: moral, kinerja, intelektual, dan karakter sipil (Berkowitz et al., 2017).

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode mixed method sequential explanatory survey terhadap sekolah menengah pertama swasta di Jawa Barat berjumlah 252 sekolah dengan unit observasi melibatkan guru, orang tua dan siswa. Pengukuran menggunakan skala rating 1 s/d 5 dan tes pengetahuan untuk pendidikan karakter. Sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah hasil kuesioner, pernyataan dan tindakan dari orang-orang yang diamati atau yang diwawancarai yang dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman dan pengambilan foto. Selebihnya adalah sumber data sekunder seperti tulisan/dokumen, foto dan statistik (Moleong, 2011). Data primer diperoleh dari informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan perwakilan siswa. Data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen resmi yang ada berupa catatan, gambar, foto serta bahan lain yang dapat mendukung penelitian ini yang berasal dari Sekolah Menengah Pertama berbasis boarding di Jawa Barat. Pengambilan data menggunakan google form, zoom meeting, email dan media sosial. Analisis data menggunakan pendekatan SEM berbasis Co-variant.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang dikonstruksi dalam ethical leadership, teacher capacity building, school culture, implementasi dan efektivitas pendidikan karakter dapat diterima. Nilai bobot factor variable observed diterima dengan tingkat reliabilitas tinggi. Nilai Cronbachs Alpha lebih besar dari 0,70 yang menunjukkan bahwa semua variabel dalam model yang diperkirakan memiliki kriteria validitas diskriminan dan memiliki keandalan yang baik seperti dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

Items	Loading factor	mean	SD
Kepemimpinan Etis			
• Membangun hubungan sebagai yang paling penting dalam berfungsinya organisasi	0.747	3.64	0.43
• Mempromosikan tatanan sosial yang kuat dan interaktif dengan organisasi koordinasi hasil kolaborasi antara semua orang yang terlibat	0.829	3.63	0.42
• Membangun kesadaran untuk mendapatkan keseimbangan yang lebih baik dalam distribusi manfaat sosial	0.755	3.52	0.39
Teacher Capacity Building			
• Guru sebagai <i>Role model & Guidance</i>	0.83	3.26	0.47
• Pengorganisasian pembelajaran dalam memahami tujuan instruksional pembelajaran	0.79	3.25	0.33
• Memiliki keterampilan sebagai pemimpin kelas	0.76	3.29	0.47
• Guru memahami konsep dalam mengimplementasikan pendidikan karakter	0.87	3.32	0.37
• Kemampuan untuk menilai input, proses dan output	0.809	3.34	0.33
• mengintegrasikan literasi etika dan konten pembelajaran	0.873	3.47	0.42
School Culture			
• membangun dan mempertahankan rasa yang kuat dalam komunitas dalam mengembangkan budaya positif	0.711	3.33	0.33
• sekolah mendorong terciptanya budaya inovasi	0.868	3.31	0.35
• Budaya kerja tim dalam menyelesaikan pekerjaan	0.890	3.33	0.35
• Membangun budaya kompetisi	0.823	3.37	0.40
Implementasi			
• Strategi mencapai visi, respon peluang dan ancaman, kesadaran dan penjelasan strategi	0.876	3.61	0.42
• Struktur organisasi	0.878	3.52	0.38
• Sistem	0.871	3.53	0.32
• Staf	0.871	3.54	0.33
• Keterampilan	0.759	3.49	0.35
• Nilai-nilai dalam strategi, misi dan budaya sekolah	0.829	3.52	0.31
Efektivitas Pendidikan Karakter			
• Pengetahuan nilai-nilai moral para peserta didik (keadilan, ketekunan, kasih sayang, rasa hormat, keberanian dan memahami mengapa penting untuk hidup,	0.873	3.38	0.32
• Penalaran moral	0.798	3.34	0.33
• Mempertimbangkan moral dalam proses pengambilan keputusan	0.798	3.33	0.34

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dan dengan tool pengolahan software Amos SPSS versi 23.0, maka diperoleh summary ukuran kesesuaian model seperti pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Goodness of Fit

Goodness	Cut of Value	Hasil pengujian	Kesimpulan
Signifikansi Probability	≥ 0.05	0.000	Disarankan Untuk Melihat Fit Indices Lain
RMSEA	≤ 0.08	0.71	Fit
GFI	≥ 0.90	0.786	Moderate
AGFI	≥ 0.90	0.760	Moderate
CMIN/DF	≤ 2 atau ≤ 3	2.995	Fit
TLI	≥ 0.95	0.916	Moderate
CFI	≥ 0.95	0.921	Moderate
PNFI	> 0.6	0.832	Fit
IFI	> 0.90	0.921	Fit

Sumber: Data output AMOS SPSS ver 23.0

Berdasarkan hasil pengujian, model dalam penelitian ini memenuhi kriteria fit untuk cut of value RMSEA (indices untuk mengkompensasikan Chi-Square dalam sampel yang besar), CMIN/DF, PNFI artinya model dapat diterima berdasarkan degree of freedom. Nilai CMIN/DF adalah 2,995 berada pada nilai 2 dan 3. Nilai PNFI sebesar 0,832. Artinya, lebih besar dari nilai yang ditetapkan sebagai cut of value model fit. Nilai PNFI menunjukkan bahwa definisi yang dikonstruksi peneliti termasuk indikator yang digunakan penelitian adalah definisi dan indikator yang dapat menghantarkan pada pengetahuan yang dianggap benar.

Hasil wawancara dengan sumber data guru menunjukkan adanya kesesuaian pandangan terhadap kepemimpinan etis di sekolah. Kepemimpinan etis lebih banyak dimaknai dengan kepemimpinan yang memiliki karakter kuat pada dimensi kepedulian. Pimpinan menekankan pentingnya tatanan sosial yang selaras dengan nilai-nilai keagamaan. Keselarasan sosial dibangun atas kewajiban. Indikator pimpinan yang paling lemah adalah kemampuannya membangun kesadaran untuk memperoleh keseimbangan yang lebih baik. Pimpinan lebih menekankan pada kewajiban bukan argumentasi logis dalam

berperilaku etis di sekolah. Responden mengemukakan kurangnya keterampilan untuk menunjukkan praktek kerja dalam sistem manajemen yang efektif dan efisien serta Integrasi keterampilan dalam pekerjaan untuk menyelenggarakan pendidikan karakter yang didasarkan pada sistem masih lemah. Namun dikatakan bahwa sebagai sekolah boarding school, ada potensi baik berupa sumber daya sosial maupun pihak eksternal seperti dewan penyantun yang dapat dioptimalkan untuk menjamin implementasi pendidikan karakter lebih efektif. Boarding school memiliki mekanisme kontrol yang baik dari gangguan eksternal maupun dinamika internal dalam pelaksanaan pendidikan karakter. Kontribusi masing-masing individu dalam pelaksanaan pendidikan karakter, komitmen, aksi social guru maupun wali murid cukup memadai dan mendukung.

Implementasi Pendidikan Karakter

Praktek kepemimpinan etis di beberapa sekolah lebih banyak menekankan hubungan secara structural antara pimpinan dengan bawahan maupun dengan para siswa. Interaksi pimpinan lemah dan kuat secara struktur. Pimpinan lebih banyak membangun fondasi kepemimpinan yaitu kepercayaan melalui struktur. Padahal interaksi sosial lebih tepat digunakan sebagai cara membangun kepercayaan dari bawahan maupun masyarakat. Hasil wawancara menggunakan sambungan telephone terhadap beberapa guru menunjukkan ada beberapa sekolah yang kuat dalam interaksi sosialnya. Pendekatan structural dalam implementasi pendidikan karakter dinilai kurang tepat, kaku dan kurang fleksibel dalam memecahkan masalah implementasi pendidikan karakter terutama masalah

alokasi sumber daya dan tanggung jawab diantara para guru.

Pembahasan

Kedudukan pemimpin dalam model yang dikembangkan berdasarkan 7 McKensey untuk pendidikan karakter sebagai inti dari proses implementasi pendidikan karakter yang efektif (Channon & Caldart, 2015; A. Singh, 2013). Pimpinan memastikan dalam model McKensey bahwa perancangan strategi untuk mewujudkan pendidikan karakter jelas dan dipahami oleh anggota organisasi. Interaksi dan komunikasi untuk membangun kesadaran terhadap misi menjadi sangat penting baik secara terstruktur maupun secara cultural. Pimpinan merancang dan memastikan struktur organsiasi baik personal, sistem kompensasi, sistem motivasi memadai bagi para guru maupun staf, pimpinan mendorong kegiatan dan prosedur sehari-hari formal dan informal yang mengarah pada aktivitas yang menunjukkan interaksi pendidikan karakter. Pimpinan peduli dan membuka peluang setara untuk meningkatkan ketrampilan baik dasar maupun aktual bagi karyawan agar terampil menterjemahkan strategi dalam pendidikan karakter. Pimpinan memastikan bahwa struktur dan prosedur mutu dalam upaya menjamin keberhasilan efektivitas implementasi pendidikan karakter (M. U. Khan, Kohn, & Aslani, 2019; Özbağ, 2016).

Kepemimpinan etis sebagai kunci untuk mendorong sistem sosial dalam organisasi agar berkembang sebagai sistem interaktif yang mengarahkan perilaku individu dan organsiasi agar memiliki kesadaran terhadap misi, nilai-nilai serta orientasi strategis pendidikan karakter. Hal ini sejalan dengan (Chou et al., 2013; Lickona,

1996b) tentang pentingnya pendidikan karakter. Maka, peran pemimpin memastikan adanya nilai dan struktur dalam implementasi pendidikan karakter. Hal ini sejalan dengan fungsi pimpinan dalam implementasi strategis seperti dikemukakan (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Sawhney, Gupta, & Kumar, 2017). Pemimpin etis menentukan interaksi sosial dalam implementasi pendidikan karakter tidak hanya pada siswa tapi pada guru sebagai agen yang berperan penting menjamin keberhasilan proses pendidikan di ruang kelas maupun di luar kelas (Deeboomme & Ariratana, 2014; Dyer & Dyer, 2017). Pimpinan etis membantu guru maupun staf melewati masa kritis dan tekanan pekerjaan (Demirtas & Akdogan, 2015; Riggio et al., 2010).

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan etis di beberapa sekolah lebih banyak menekankan pada struktur dan lemah pada interaksi social antara pimpinan dengan bawahan maupun dengan para siswa. Interaksi pimpinan lemah dan kuat secara struktur. Pimpinan lebih banyak membangun fondasi kepemimpinan yaitu kepercayaan melalui struktur. Pendekatan struktural dalam implementasi pendidikan karakter dinilai kurang tepat, kaku dan kurang fleksibel dalam memecahkan masalah implementasi pendidikan karakter terutama masalah alokasi sumber daya dan tanggung jawab diantara para guru seperti dikemukakan Interaksi sosial lebih tepat digunakan sebagai cara membangun kepercayaan dari bawahan maupun masyarakat. Hasil wawancara menggunakan sambungan telephone terhadap beberapa guru menunjukkan ada beberapa sekolah

yang kuat dalam interaksi sosialnya. Pemimpin pria melaporkan lebih besar kecenderungan untuk “etika perawatan” melalui proses sosial yang dilakukan (Arar, Haj, Abramovitz, & Oplatka, 2016; Garba et al., 2018). Selanjutnya, tumbuhnya kewajiban pada pegawai berhubungan dengan adanya pimpinan etis.

Pimpinan dalam interaksi sosial berperan menjamin adanya penerimaan, keterkaitan, dan keterlibatan dari para staf, guru, orang tua maupun siswa dalam sistem manajemen pendidikan karakter. Kepala sekolah menjamin sistem insentif sebagai pendorong yang bersifat material dan menjamin adanya perlakuan yang menunjukkan kehidupan kerja yang memadai. Pimpinan mengurangi tekanan, dan memberdayakan melalui sistem dan terstruktur dan mengarahkannya menjadi norma bersama. Pemimpin menjamin adanya kolaborasi strategis dan membangun kesadaran strategis guru dan staf sebagai agen tentang pendidikan karakter. Praktik kepemimpinan pendidikan yang berorientasi etika, antara lain pemodelan perilaku atau interaksi dalam etika (Langlois, Lapointe, Valois, & de Leeuw, 2014; Langlois & Lapointe, 2010).

Mengenai peran guru dalam pendidikan karakter, dari hasil penelitian mengemukakan pentingnya kapasitas guru dalam penyelenggaraan pendidikan karakter. Guru adalah agen moral bagi siswa, yang bertanggung jawab untuk mengajarkan argumentasi etis tentang tindakan anak-anak yang benar dan yang salah. Pendidikan karakter adalah tentang pemodelan baik melalui interaksi sosial secara langsung maupun melalui proses saluran informasi. Model-model yang dapat diperkenalkan oleh

guru dalam pendidikan karakter adalah yaitu: a) model pemrosesan informasi (information processing models) mengenai karakter, moral dan etika; b) model personal (personal family); c) model sosial (social family); dan d) model sistem perilaku dalam pembelajaran (behavioral models of teaching).

Guru sebagai model mempraktikkan disiplin moral, menggunakan penciptaan dan penerapan aturan sebagai kesempatan untuk mendorong penalaran moral, pengendalian diri dan rasa hormat kepada orang lain, dan mengajarkan nilai melalui kurikulum dengan menggunakan mata pelajaran akademik sebagai wahana untuk menguji nilai-nilai etika. Guru menggunakan pembelajaran kooperatif untuk mengajar anak-anak bekerja bersama-sama, dan membantu mengembangkan tanggung jawab dan penghargaan akademik untuk nilai belajar dan bekerja. Guru mendorong refleksi moral melalui membaca, menulis, diskusi, latihan pengambilan keputusan dan debat, serta mengajar resolusi konflik untuk membantu siswa belajar menyelesaikan konflik secara adil dan tanpa kekerasan.

Sementara itu, budaya sekolah dapat melahirkan ideologi asimilasi. Oleh karena itu, sekolah tidak membedakan ras warna kulit, status sosial ekonomi dalam hal pendidikan karakter, lingkungan status ekonomik. Sekolah mengembangkan budaya setara sebagai upaya mendidik para siswa. Kedudukan budaya sekolah dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Keberhasilan implementasi pendidikan karakter tergantung pada pemahaman tentang tata kelola dan konten pendidikan karakter baik guru, staf maupun kepala sekolah serta wali murid. Kunci keberhasilan

desain dan implementasi sekolah menengah pertama adalah budaya sekolah (Rhodes et al., 2016). Budaya sekolah merupakan inti dari masalah dan proses inovasi pendidikan. Implementasi pendidikan karakter yang efektif tidak terlepas dari adanya norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yaitu budaya sekolah.

Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Roso yang mengemukakan fungsi budaya terhadap pendidikan karakter (Roso, 2013). Melalui budaya sekolah yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai agama, budaya berperan sebagai hidden curriculum. Seperti dikemukakan Lickona bahwa pendidikan karakter harus menjadi bagian dari semua bidang kehidupan sekolah, keduanya diajarkan sebagai bagian terpisah dan sebagai program yang komprehensif (Lickona, 2000). School culture memastikan bahwa integrasi tersebut dapat diwujudkan.

Implementasi pendidikan karakter strategis sebagai sebuah proses social yang melibatkan para stakeholder lembaga pendidikan memerlukan peran pemimpin etis. Pemimpin menunjukkan originalitas nilai sebagai tujuan sekaligus fondasi yang mengarahkan aktivitas anggota organisasi di sekolah. Pimpinan tetap dalam sistem dan tidak langsung berinteraksi dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Pimpinan membangun sistem, memperkuat struktur, mengarahkan dan membimbing penyelenggaraan pendidikan karakter melalui guru (Liu, Kwan, Fu, & Mao, 2013; Neves & Story, 2015). Pimpinan menjamin dan memastikan implementasi sesuai dengan tuntutan rencana strategis pendidikan karakter. Kedudukan kepemimpinan etis dalam implementasi pendidikan karakter menjamin sistem social

bekerja secara efektif. Hasil penelitian dapat digeneralisir pada level dan tingkatan pendidikan dan struktur yang relatif sama dengan tingkat kompleksitas implementasi pendidikan karakter beragam.

4. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama berbasis boarding school terbentuk dengan adanya kesadaran pimpinan terhadap nilai-nilai etika. Guru belum sepenuhnya siap menerima proses pembelajaran yang berbasis daring dan sistem pembatasan interaksi ditinjau dari upaya untuk mencapai tujuan pembelajaran dalam sistem pembelajaran di boarding

school. Nilai-nilai budaya yang dikembangkan antara lain kearifan lokal, orientasi pada ilmu pengetahuan dan teologis. Keberhasilan implementasi pendidikan karakter tergantung pada kemampuan serta kontribusi individu dalam penyelenggaraan pendidikan karakter. Kemampuan moral reasoning dan argumentasi masih kurang meskipun disiplin moral cukup tinggi dikalangan para siswa. Dengan demikian, ethical leadership dan teacher capacity building serta budaya organisasi yang dimediasi oleh pelaksanaan manajemen pendidikan karakter memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter siswa.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making: The case of Arab school leaders in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647–660. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0101>
- Berkowitz, M. W., Bier, M. C., & McCauley, B. (2017). Toward a science of character education: Frameworks for identifying and implementing effective practices. *Journal of Character Education Issue*, 13(1), 33–51. Retrieved from https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qCJIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA33&dq=source:journal+education+internalization&ots=_C8xTupmpb&sig=RyUrymDc93i2FKwjGtxK3kbM5hc
- Berkowitz, M. W., & Grych, J. H. (1998). Fostering goodness: Teaching parents to facilitate children's moral development. *Journal of Moral Education*, 27(3), 371–391. <https://doi.org/10.1080/0305724980270307>
- Carter, P. L. (2006). Straddling Boundaries: Identity, Culture, and School. *Sociology of Education*, 79, 304–328.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7-S model. *Strategic Management Journal*, 12.
- Chou, M.-J., Tu, Y.-C., & Huang, K. (2013). Huang Confucianism and character education: A Chinese view. *Journal of Social Sciences*, 9(2), 59–66. <https://doi.org/10.3844/jssp.2013.59.66>
- Datnow, A., Hubbard, L., & Mehan, H. (1998). Educational reform implementation: A co-constructed process. Paper. Florida, Kentucky. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED417056>

- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. In International Conference on Education & Educational Psychology 2013 (ICEEPSY 2013) (Vol. 112, pp. 982–985). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dyer, G., & Dyer, M. (2017). Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140, 111–116. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.077>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Fierle, D. E. (2020). Instructional coaching for teacher growth: a phenomenological study of instructional coaching as a capacity-building lever for strengthening teacher practice in public middle schools. Point Park University.
- Gadini, E. (2019). Menilik konsep kemampuan berpikir tingkat tinggi (Higher Order Thinking Skills) dalam pembelajaran matematika. *Numeracy*, 6(2), 189–203.
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70(October 2017), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.018>
- Ho Sui Chu, E. (2007). Building trust in elementary schools : the impact of home school community collaboration. *International Journal about Parents in Education*, 1(0), 8–20.
- Huda, M., & Kartanegara, M. (2015). Ethical foundation of character education in Indonesia: Reflections on integration between Ahmad Dahlan and al-Zarnūjī. In International Conference of Malay Muslim Prominent Scholars (PANtUMN 2015) (pp. 404–420). Selangor: Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5082.1605>
- Khan, M. U., Kohn, M., & Aslani, P. (2019). The need for a paradigm shift in adherence research: The case of ADHD. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(3), 318–320. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.04.033>
- Khan, S. R., Bauman, D. C., & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 965–985. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0198>
- Koentjaraningrat. (2009). *Pengantar Ilmu Antropologi (Revised)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Koesoema, D. (2018). *Pendidikan karakter*. Jakarta: Grasindo.

- Lickona, T. (1996a). Eleven principles of effective character education. *Journal of Moral Education*, 25(1), 1–7.
- Lickona, T. (1996b). Eleven principles of effective character education. *Journal of Moral Education*, 25(1), 93–100. <https://doi.org/10.1080/0305724960250110>
- Lickona, T. (2000). Talks about character education. *ProQuest Education Journal*, 14(7).
- Lickona, T. (2014). Mendidik untuk membentuk karakter: Bagaimana sekolah dapat memberikan pendidikan tentang sikap hormat dan bertanggung jawab. Bandung: Nusa Media.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564–584. <https://doi.org/10.1111/joop.12027>
- May, C. (2013). Towards a general theory of implementation. *Implementation Science*, 8(18), 1–14. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-18>
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12(2), 163–183.
- McDermott, K. A. (2006). Incentives, capacity, and implementation: Evidence from Massachusetts education reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 45–65. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui024>
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- O’neil, W. F. (2008). *Ideologi-ideologi pendidikan* (6th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. In 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016 (Vol. 235, pp. 235–242). Antalya, Turkey: Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Rhodes, V., Stevens, D., & Hemmings, A. (2016). Creating Positive Culture in a New Urban High School. *The High School Journal*, 94(3), 82–94. <https://doi.org/10.1353/hsj.2011.0004>
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). Foundations of organisation structure. In *Organizational Behaviour* (pp. 462–493). [https://doi.org/10.1016/S0065-7743\(08\)60925-2](https://doi.org/10.1016/S0065-7743(08)60925-2)
- Roso, C. G. (2013). Culture and Character Education in a Jewish Day School: A Case Study of Life and Experience. *Journal of Research on Christian Education*, 22(1), 30–51. <https://doi.org/10.1080/10656219.2013.768172>
- Sawhney, S., Gupta, A., & Kumar, K. (2017). A Case for Strategic Management in Higher Education in India. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 403–410). India: Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43434-6_34

- Searby, L., & Shaddix, L. (2016). CHAPTER 24: Growing Teacher Leaders in a Culture of Excellence. *Counterpoints*, 466, 214–221. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1799-2/49>
- Shulman, L. S., & Shulman, J. H. (2004). How and what teachers learn: A shifting perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(2), 257–271. <https://doi.org/10.1080/0022027032000148298>
- Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39.
- Singh, B. (2019). Character education in the 21st century. *Journal of Social Studies (JSS)*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.21831/jss.v15i1.25226>
- Skubinn, R., & Herzog, L. (2016). Internalized moral identity in ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 249–260. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2369-3>